



Riprogettare la rete

Le amministrazioni considerate nell'ambito di questa ricerca non hanno ancora affrontato questa fase. Solamente in un caso una delle amministrazioni che fa parte di uno sportello multiente al cittadino sta ripensando alla strategia di gestione delle relazioni con i cittadini. Questa nuova scelta, che ha una matrice politica, sta portando alla riprogettazione della rete tra enti. La soluzione organizzativa però non esiste ancora.

La **manutenzione dei servizi** non è, in generale, molto diffusa. Accade spesso, infatti, che i servizi non vengano ripensati e permangono nel tempo anche se non più utili; succede che i servizi **si fossilizzano**. Ogni servizio, infatti, secondo la logica del *miglioramento continuo*, dovrebbe continuamente ripensarsi per confermare la sua utilità e per individuare eventuali miglioramenti possibili. Cambiano, nel tempo, molte condizioni di contesto -sia interne alle organizzazioni che esterne- e questi cambiamenti necessitano un ripensamento delle strategie di gestione delle relazioni e dei servizi.

Per esempio, è evidente che nell'arco degli ultimi dieci-quindici anni sia cambiata la domanda dell'utenza rispetto ad alcuni servizi 'storici': sportelli come gli informagiovani, concepiti come raccoglitori di offerte (di lavoro, di viaggio, ecc.), sono oggi efficacemente sostituiti da informazioni on line ai quali i giovani (ormai 'nativi digitali') si rivolgono più facilmente.

I cambiamenti che possono portare alla **riprogettazione della rete** tra enti possono essere davvero tanti e di diverso tipo. La riprogettazione di servizi in rete, quindi, può essere necessaria per ragioni diverse (magari anche concomitanti) come per esempio:

- cambiamenti legati **all'utenza**: la presenza di **nuovi bisogni** da soddisfare oppure l'evoluzione dei bisogni per i quali inizialmente si era concepito il servizio;
- **scelte politiche** che escludono alcuni degli attori nell'accordo di collaborazione o ne includono di nuovi;
- si può rilevare **l'opportunità 'tecnica'** che nella *rete* siano inclusi altri enti;
- possono subentrare cambiamenti istituzionali che **indeboliscono alcuni degli attori della rete** che devono ripensare al loro ruolo nella rete;
- nuove **condizioni economiche** possono far ripensare le modalità di organizzazione della *rete*;
- ecc.

La **riprogettazione**, però, può riguardare anche alcune **parti del servizio** e sono i dati e le informazioni raccolte attraverso il costante monitoraggio del servizio che possono orientare i cambiamenti:

- insoddisfazione degli utenti legata a modalità di erogazione ed organizzazione del servizio;
- percezione degli utenti di poca utilità del servizio come concepito;
- difficoltà nella gestione dei flussi informativi;



- scarsa richiesta di risposte multi-ente;
- ...

Attenzione!

- E' importante che lo sportello multi-ente abbia referenti responsabili: se la rete non è di nessuno c'è il rischio che nessuno si occupi dei problemi che possono sorgere (riassunti nei diversi punti 'Attenzione!' dei passi precedenti);
- Va nominato un soggetto (anche 'collegiale') che abbia la responsabilità e l'autonomia di introdurre cambiamenti organizzativi;
- Tutti i partner devono individuare referenti che abbiano autonomia decisionale ('la cabina di regia');
- E' importante la manutenzione dei servizi perché se non vengono ripensati continuano a costituire un costo anche se, magari, non sono più in grado di offrire un valore superiore o equivalente a quello investito per tenerli in vita.

COME SI FA

Abbiamo detto che la riprogettazione può essere di due tipi:

- la **manutenzione dei servizi** cioè interventi di 'variazione di prodotto';
- il **ripensamento della rete** cioè la revisione della 'business idea' (viene ripensato complessivamente il senso della rete come soluzione organizzativa alle esigenze individuate).

Nel primo caso, cioè quando si debbano introdurre 'variazioni di prodotto' è importante che vi siano referenti dello sportello multi-ente che abbiano la legittimazione e la capacità di proporre e introdurre concretamente i cambiamenti, piccoli o grandi che siano.

Si può trattare di referenti dei singoli enti coinvolti oppure di una sorta di '**cabina di regia**' costituita ad hoc.

Nel secondo caso è necessario che i decisori siano supportati dai gestori e dai responsabili degli sportelli multiente per avere indicazioni sulle nuove strategie. Anche in questo caso può essere la cabina di regia a decidere il *se* e il *come* della rete, a patto che i membri di questo organismo abbiano la legittimazione e la responsabilità di queste decisioni.